

## ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก

### LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN PHITSANULOK PROVINCE

ผู้วิจัย

ประภาพรณ รักเลี้ยง<sup>1</sup>Praparpan Rakliang<sup>1</sup>

ratchanok\_nok1970@hotmail.co.th

กฤษณ์ ภูรีพงษ์<sup>2</sup>Kris Phureepong<sup>2</sup>รัตน์ชนก พรหมณศิริ<sup>3</sup>Ratchanok Phramsiri<sup>3</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาและ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะและความต้องการเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก กลุ่มตัวอย่างได้แก่อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 327 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความถี่ค่า t-test และ ANOVA ผลจากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติตนได้ครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน โดยด้านที่ปฏิบัติในระดับสูงที่สุดอันดับแรก ได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก รายด้านในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะและความต้องการสูงสุดได้แก่ ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา ใจ และผู้นำต้องชวนชวนหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

#### ABSTRACT

This research aimed 1) to study leadership and management of higher education institutions in Phitsanulok 2) to compare the opinions of teachers and education personnel in higher education institutions in Phitsanulok. 3) to study the recommendations and requirements of leadership and management of higher education Institutions in Phitsanulok. The samples included 327 people used to gather information. The instrument was leadership and management state questionnaire. The statistics used in this study are the mean, standard deviation, frequency, t-test and ANOVA. The study found that the leadership and management of higher education institutions in Phitsanulok. Overall, in high level because the administrators practice covered all of the seven types. The highest level was leadership as a social participant. The comparison of the samples by genders on the leadership and management of higher education Institutions in Phitsanulok each type in overall; no

<sup>1,3</sup>อาจารย์ประจำ สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

difference. Suggestions and demands are highest. Leaders must have vision, keep pace with change. Leaders need to be morally and ethically, Leaders must set a good example of body, speech and mind and leaders must strive to learn more regularly.

**Keywords:** Leadership of Administrators, Higher Education Institutions, Phitsanulok Province

## บทนำ

การบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์จึงจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยต้องสามารถปรับตัว และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ และใช้ความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ผู้บริหารที่ดีควรมีความสามารถในการบริหารงาน โดยให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน เกิดความรักความศรัทธาในหน่วยงาน เสียสละเพื่องาน พุ่มเทกำลังกายกำลังใจ กำลังความคิดสติปัญญา หาทางปรับปรุงให้งานนั้นเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น (กมล รักสวน, 2548: น.1-2)

ภายใต้กระบวนการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในปัจจุบัน สถานศึกษาหรือมหาวิทยาลัยมีพันธกิจหลักสำคัญที่ยอมรับในระดับสากล จำแนกได้ 4 ประการ คือ 1) การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ 2) การวิจัยเพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) การบริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อสร้างสรรค์จรรโลงให้สังคมเจริญก้าวหน้าและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม และ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อคงความเป็นเอกลักษณ์แห่งชาติไทย ซึ่งการดำเนินพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องอาศัยผู้ที่มีความสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของพันธกิจได้คือ บุคลากร ซึ่งได้แก่ผู้บริหาร และคณาจารย์ที่จะต้องปฏิบัติพันธกิจทั้ง 4 ด้าน

ควบคู่กันไป ในสัดส่วนที่เหมาะสม (เรณูมาศ มาอุ่น, 2559) ซึ่งการวางแผนการบริหารจัดการตามพันธกิจหลักอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเกิดสัมฤทธิ์ผลที่ดี และผลลัพธ์จะแสดงออกมาจากการได้นักศึกษาที่มีคุณภาพออกสู่ตลาดแรงงาน รวมทั้งบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาตนเองในด้านการการสอน การผลิตผลงานวิชาการ และเป็นผู้มีคุณธรรมนำสังคม ซึ่งจะช่วยสร้างชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่รู้จักแก่สาธารณชนและการที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้าได้นั้น ผู้บริหารและคณาจารย์จะต้องร่วมกันคิดและค้นหารูปแบบใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้แก่นักศึกษารวมทั้งการสร้างกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ และส่งเสริมให้คนในองค์กรมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ มักมีอยู่ในตัวผู้บริหารและบุคลากรที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาที่จะช่วยนำพามหาวิทยาลัยให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีมาตรฐานทัดเทียมกับนานาประเทศได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในสถานศึกษาหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่อาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ทำให้การประเมินคุณภาพสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ให้ความสนับสนุนบุคลากรในการทำงานให้กำลังใจ ติดตามถามข่าวคราวทำให้บุคลากรรู้สึก

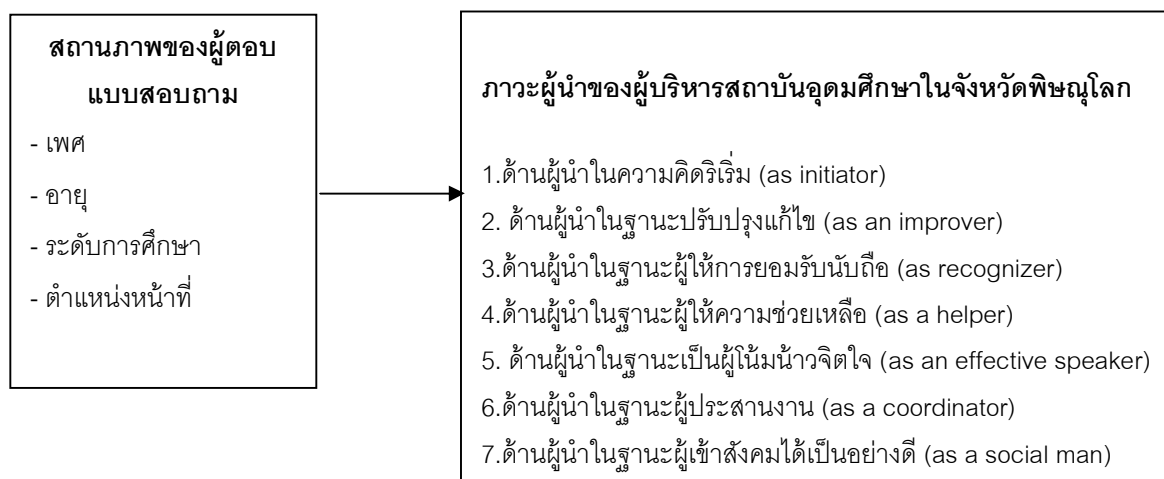
อบอุ่นใจและมีกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ผู้บริหารควรเข้าใจกระบวนการกระจายงาน ให้นุคลากรทำงานอย่างทั่วถึงและเป็นที่ปรึกษาสามารถให้คำแนะนำได้เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงานซึ่ง จันทราณี สงวนนาม (2547, น.13) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารให้ทันสมัย มีการปฏิบัติงานในลักษณะของการปฏิบัติที่อาศัยความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละคนที่จะต้องทำงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงาน จนก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึก และค่านิยมที่ดีต่อผู้ร่วมงานด้วยกัน ต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน จากลักษณะที่แต่เดิมทำงานในเชิงรับ ให้กลายมาเป็นเชิงรุกให้มากขึ้น ต้องมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ดีในการบริหาร ผู้บริหารต้องอาศัยภาวะผู้นำมาช่วยเสริมสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจ เพื่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ความมีเอกภาพภายในองค์กร และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น ผู้นำซึ่งก็คือผู้บริหารสถานศึกษาหรือสถาบันอุดมศึกษาที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความรับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ ในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งการบริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกับการบริหารงานประเภทอื่น ๆ คือ ต้องมีการหาแนวทางเทคนิค หรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ (นพพงศ์ บุญจิตราดุล, 2550, น.39) ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมมีการแข่งขันกันในทุกๆด้าน ส่งผลกระทบต่อสังคมไทยอย่างมาก โดยเฉพาะ

การบริหารและการจัดการศึกษา ยังมีจุดด้อยที่ยังไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพและสร้างสรรค์สังคมให้เจริญก้าวหน้าได้ในสังคม (นพมาศ จากยางโทน และคณะ, 2549, น.1) ทำให้ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการบริหารงานของสถานศึกษา ซึ่งในปัจจุบันพบว่า การบริหารงานในฝ่ายต่าง ๆ ยังขาดการประสานงานที่ดีต่อกัน ขาดความสามัคคี ขาดการให้ข้อมูลข่าวสารแลกเปลี่ยนในแต่ละฝ่าย และกระบวนการทำงานเป็นทีมของบุคลากรยังไม่มีชัดเจน รวมทั้งการบริหารงานไม่มีความเป็นเอกภาพเท่าที่ควรทำให้เกิดช่องว่างในการบริหารจัดการศึกษา ทำให้องค์กรยังพัฒนาไปได้ไม่มากเท่าที่ควรจะเป็นและในสภาพปัจจุบันยังขาดระบบการวัดประเมินที่สามารถทำได้จากระดับล่างขึ้นบน และสามารถให้สิทธิในการประเมินแบบรอบด้านจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการที่จะวัดหรือตรวจสอบว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมีภาวะผู้นำในระดับที่พร้อมในการบริหารจัดการองค์การให้เกิดความราบรื่นและก้าวหน้าได้มากน้อยเพียงใดแล้วจึงนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นจริงเป็นจังด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ในปัจจุบันยังขาดองค์ความรู้ไม่ประเด็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะนำมาใช้ประกอบการพัฒนาสมรรถนะแก่ผู้บริหารของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาได้ในขั้นต่อไป

ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา และศึกษาข้อเสนอแนะและความต้องการเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก เพื่อนำไปประกอบการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกให้การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ ทำหน้าที่บริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อไป

## กรอบแนวคิดการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะและความต้องการต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอนโดยใช้ทฤษฎีของแดเนียล อี กริฟฟิทส์ (Daniel E.Griffiths) เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา (Griffiths, 1956,pp.243-253) ซึ่งมี 7 ด้าน ได้แก่

1. ด้านผู้นำในความคิดริเริ่ม (as initiator)
2. ด้านผู้นำในฐานะปรับปรุงแก้ไข (as an improver)
3. ด้านผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ (as recognizer)

4. ด้านผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ (as a helper)
5. ด้านผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ (as an effective speaker)
6. ด้านผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน (as a coordinator)
7. ด้านผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี (as a social man)

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 5 แห่ง ในปีการศึกษา 2560 รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,200 คน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยนเรศวร ชาย 520 คน หญิง 850 คน รวมจำนวน 1,370 คน
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ชาย 150 คน หญิง 312 คน รวมจำนวน 462 คน
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จังหวัด พิษณุโลก ชาย 100 คน หญิง 150 คน รวมจำนวน 250 คน

4. มหาวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก ชาย 11 คน หญิง 9 คน รวมจำนวน 20 คน

5. มหาวิทยาลัยพิษณุโลก ชาย 42 คน หญิง 56 คน รวมจำนวน 98 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก ทั้ง 5 แห่ง โดยใช้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan อ้างใน บุญชม ศรีสะอาด, น. 43) และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมทั้งสิ้นจำนวน 327 คน

#### ตัวแปรที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 7 ด้าน คือ 1) ผู้นำในความคิด 2) ผู้นำในฐานะปรับปรุงแก้ไข 3) ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ 4) ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ 5) ผู้นำในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ 6) ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน และ 7) ผู้นำในฐานะผู้เข้าถึงคนได้เป็นอย่างดี

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกับบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกทั้ง 5 แห่ง

2. จัดส่งแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก ไปยังบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกทั้ง 5 แห่ง จำนวนแบบสอบถามรวมทั้งหมด 327 ชุด

3. นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถาม จำนวน 327 ชุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100

มาทำการตรวจสอบความครบถ้วนและถูกต้อง แล้วเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์และแปลผลงานวิจัย

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก เป็นแบบสอบถามที่แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ด้าน โดยคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของไลเคอร์ท มี 5 ระดับความคิดเห็น (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 69-71) ดังนี้

5 หมายถึง มีการนำมาปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการนำมาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการนำมาปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการนำมาปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการนำมาปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลความคิดเห็นพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของสภาพภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้เกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1981, p. 82) มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีการนำมาปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีการนำมาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีการนำมาปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีการนำมาปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีการนำมาปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด

แบบสอบถามเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก มีค่าคุณภาพ ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.67 - 1.00 และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$  – Coefficient) เท่ากับ 0.7944

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ และวุฒิการศึกษา ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยระหว่างเพศ และตำแหน่งหน้าที่ของบุคคล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test independent)

ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยระหว่างอายุ และระดับการศึกษาของบุคคล

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. ด้านผู้นำในความคิดริเริ่ม	4.22 (2)	0.731	มาก
2. ด้านผู้นำในฐานะปรับปรุงแก้ไข	4.21 (3)	0.628	มาก
3. ด้านผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ	4.21 (3)	0.511	มาก
4. ด้านผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ	4.22 (2)	0.812	มาก
5. ด้านผู้นำในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ	4.20	0.791	มาก
6. ด้านผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน	4.22 (2)	0.592	มาก
7. ด้านผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี	4.25 (1)	0.716	มาก
รวม	4.22	0.752	มาก

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับความคิดเห็นการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ ด้วย one - way analysis of variance (ANOVA)

ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิดโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา สรุปประเด็นแล้วใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก

การศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกได้ผลสรุปดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2

จากตารางที่ 1 ในภาพรวมผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกมีการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงสภาพภาวะผู้นำทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D.=0.752) หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกมีภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 2) ผู้นำในความคิดริเริ่ม ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ และผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 เท่ากัน และ 3) ผู้นำในฐานะปรับปรุงแก้ไข และผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 เท่ากัน ตามลำดับเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกมีการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงสภาพภาวะผู้นำในระดับสูงสุด 3 อันดับแรก ของแต่ละด้านดังนี้

1) ด้านผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดีได้แก่ สามารถปฏิบัติตนวางตัวได้เข้ากับสถานการณ์ที่เหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานราชการ สมาคม ชมรม หรือมูลนิธิต่าง ๆ อยู่เสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และมีจิตใจกว้างขวาง เสียสละเวลา และทุนทรัพย์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

2) ด้านผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน ได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 สนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และสามารถประสานงานให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และด้านผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือได้แก่ มีความจริงใจในการให้ความช่วยเหลืออาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษาที่มีปัญหาเดือดร้อนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้อาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่อาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 รวมทั้งด้านผู้นำในความคิดริเริ่ม ได้แก่ มีความฉับไว ทันเหตุการณ์ใหม่ ๆ ในการศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 มีการวางแผนงาน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

3) ด้านผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือได้แก่ สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของอาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษา และยอมรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของอาจารย์รวมทั้งผู้ร่วมงานและอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และยกย่องชมเชย อาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานดีและประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความยุติธรรมสูง และมีการประชุมปรึกษาหารือผู้ร่วมงาน ก่อนดำเนินการในเรื่องที่สำคัญมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และด้านผู้นำในฐานะปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ สามารถให้ข้อเสนอแนะหรือให้คำปรึกษาหารือที่ถูกต้องเหมาะสมกับอาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา และยอมรับแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 เปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถช่วยแก้ปัญหาของสถานศึกษา และยอมรับความเป็นจริงกับสิ่งใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

### ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามเพศซึ่งได้ผลสรุปดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกจำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1.ด้านภาวะผู้นำในความคิดริเริ่ม	4.23	0.732	4.21	0.730	.285	.449
2.ด้านภาวะผู้นำในฐานะปรับปรุงแก้ไข	4.18	0.642	4.23	0.613	1.395	.320
3.ด้านภาวะผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ	4.19	0.498	4.22	0.523	.839	.075
4.ด้านภาวะผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ	4.22	0.809	4.22	0.815	.214	.279
5. ด้านภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ	4.24	0.787	4.18	0.794	.264	.371
6. ด้านภาวะผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน	4.20	0.590	4.24	0.594	.385	.544
7. ด้านภาวะผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี	4.24	0.708	4.26	0.723	.540	.340
รวม	4.21	0.749	4.22	0.754	1.021	.701

จากตารางที่ 2 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษารายด้านในภาพรวม ตามความคิดเห็นของอาจารย์และบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก ที่มีเพศต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		t	p
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1.ด้านภาวะผู้นำในความคิดริเริ่ม	4.23	0.722	4.22	0.726	.510	.514
2.ด้านภาวะผู้นำในฐานะปรับปรุงแก้ไข	4.19	0.677	4.22	0.624	.107	.740
3.ด้านภาวะผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ	4.20	0.598	4.22	0.523	.712	.146
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		t	p
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
4.ด้านภาวะผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ	4.23	0.769	4.21	0.821	.576	.670
5. ด้านภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ	4.19	0.807	4.21	0.782	.991	.345
6. ด้านภาวะผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน	4.23	0.693	4.21	0.596	.396	.276
7.ด้านภาวะผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี	4.24	0.707	4.26	0.765	.540	.340
รวม	4.22	0.754	4.22	0.751	.721	.683

จากตารางที่ 3 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษารายด้านในภาพรวม ตามความคิดเห็นของอาจารย์และบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกจำแนกตามอายุ



แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	1.74	4	.435	1.699	.091
ภายในกลุ่ม	82.53	322	.256		
<b>รวม</b>	<b>84.27</b>	<b>326</b>			

จากตารางที่ 4 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษารายด้านในภาพรวม ตามความคิดเห็นของอาจารย์และบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก ที่มีอายุต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับความคิดเห็นของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกจำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	1.93	2	.965	2.348	.075
ภายในกลุ่ม	133.27	324	.411		
<b>รวม</b>	<b>135.2</b>	<b>326</b>			

จากตารางที่ 5 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษารายด้านในภาพรวม ตามความคิดเห็นของอาจารย์และบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

### ผลการศึกษาข้อเสนอแนะและความต้องการเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก

การศึกษาข้อเสนอแนะและความต้องการจากกลุ่มตัวอย่างต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกมีผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะและความต้องการต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	ความถี่	คิดเป็นร้อยละ
1.	ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง	63	29.4
2.	ผู้นำต้องเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม	57	26.6
3.	ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา ใจ	59	27.6
4.	ผู้นำต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ	35	16.4
	<b>รวม</b>	<b>214</b>	<b>100.0</b>

### อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกมีภาวะผู้นำในด้านการเป็นผู้นำฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับสูงสุดที่สุด ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี ทั้งนี้ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความสามารถปฏิบัติตนวางตัวได้เข้ากับสถานการณ์ที่เหมาะสม เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงาน

ราชการ สมาคม ชมรม หรือมูลนิธิต่าง ๆ อยู่เสมอ และมีจิตใจกว้างขวาง เสียสละเวลา ทุนทรัพย์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550) ได้กล่าวไว้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะโดดเด่น ดุติทั้งภายในและภายนอกโดยจะต้องเข้าสังคม รู้จักการเอาใจใส่ผู้อื่น และภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกมีการ

ปฏิบัติในระดับรองลงมา ได้แก่ ด้านผู้นำในความคิดริเริ่ม ด้านผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ ด้านผู้นำในฐานะผู้ประสานงานทั้งนี้ผู้บริหารควรมีความคิดสร้างสรรค์ในการคิดสิ่งใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร และมีความคิดที่เปิดกว้าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คองเกอร์และคานูงโก (Conger and Kanungo, 2001) ที่อธิบายว่าคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ที่เป็นวิสัยทัศน์ร่วมหรือไปในทิศทางเดียวกับของผู้ตาม ซึ่งจะแตกต่างอย่างชัดเจนจากสถานะเดิม (Status Quo) คือการแบ่งผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษที่มีประสิทธิภาพผู้นำแบบไม่พิเศษแต่มีประสิทธิภาพ และผู้นำแบบไม่มีความสามารถและไม่มีประสิทธิภาพ 2) มีความคิดริเริ่มกล้าได้กล้าเสีย และใช้วิธีการจัดการแบบใหม่ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายที่ปรารถนา และ 3) มีการประเมินสภาพปัญหาและอุปสรรคตามความเป็นจริงและในด้านการที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือและเป็นผู้ประสานงานที่ดีแก่บุคลากรในองค์กรนั้น นับเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารควรมีลักษณะเด่นในด้านนี้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เคลลี โรเบิร์ต (Kelley Robert, 2005) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดบรรยากาศที่เหมาะสมของสถานศึกษาจากการศึกษา พบว่า ผู้นำในสถานศึกษาจำเป็นต้องมองเห็นถึงความต้องการของบรรดาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งหลาย และต้องเป็นผู้ประสานความร่วมมือ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความราบรื่นในทุกฝ่าย พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และแสดงวิสัยทัศน์ได้อย่างเต็มที่ในลักษณะการเพิ่มพลังอำนาจ และที่สำคัญจะต้องสามารถนำพาให้บุคลากรร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์ และมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพร สุทัศน์ (2548) ได้กล่าวว่า การประสานงานเป็นการจัดระเบียบการทำงานที่ทำให้ทุกฝ่ายร่วมมือปฏิบัติงานเป็นหนึ่งเดียวกันและไม่เกิดความขัดแย้งกัน ส่งผลให้ความขัดแย้งน้อยลงทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและภาวะผู้นำที่อยู่ใน

ระดับต่ำเป็นลำดับรองสุดท้าย คือ ด้านผู้นำในฐานะปรับปรุงแก้ไข และด้านผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ ทั้งนี้ผู้บริหารควรเป็นผู้นำขององค์กรในการนำสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระบบงานต่าง ๆ ในองค์กรมาทำการวิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ รวมทั้งควรประกอบกิจการของสถาบันการศึกษาอย่างโปร่งใส มีความซื่อสัตย์ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร รวมทั้งสาธารณชนภายนอก ซึ่งจะทำให้เกิดความยอมรับนับถือของบุคคลต่าง ๆ ตามมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์, (2550) ซึ่งกล่าวว่า ผู้นำสมัยใหม่จะประสบความสำเร็จได้ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ให้ทันต่อสภาวะของการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถในโลกของการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยการกระตุ้นให้บุคคลอื่นเชื่อถือและยอมรับวิธีการทำงานของตน และภาวะผู้นำด้านที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ด้านผู้นำในฐานะโน้มน้าวจิตใจซึ่งในด้านนี้ ควรมีการปรับปรุงแก้ไข โดยการพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการโน้มน้าวจิตใจบุคลากรเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น โดยที่ผู้นำควรมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ตามในการโน้มน้าวจิตใจและสร้างทัศนคติที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติไปถึงเป้าหมายความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น (เนตรพัฒน์ ยาวีราช, 2552) และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ การที่ผู้บริหารสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาควรมีการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ของตนเองอยู่เสมอ และต่อเนื่องและเปิดรับความรู้ใหม่ ๆ ตามกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกและเทคโนโลยี รวมทั้งการใช้หลักการบริหารโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม และ

ธรรมชาติของสถาบันก็จะช่วยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

2. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก รายด้านในภาพรวม ไม่แตกต่างกันทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยพื้นฐานของบุคคลเป็นเพียงองค์ประกอบขั้นต้นในการดำเนินชีวิตการทำงานในองค์กรเท่านั้น ซึ่งไม่เป็นสิ่งสำคัญที่มามีผลต่อประสิทธิภาพและสมรรถนะการแสดงออกในภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ รวมทั้งการแสดง ออกให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ประจักษ์แก่บุคลากรทางการศึกษาในสังกัดจะเป็นไปด้วยความชัดเจน และใช้มาตรฐานเดียวกันในการบริหารงานแก่บุคลากรทั้งองค์กร ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บุคลากรทางการศึกษาที่มีปัจจัยส่วนตัวต่างกัน มองว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกมาให้ตนเองได้เห็นและรับรู้ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฟาซี วงศ์ภักดี และ อนิทย ประสาน (2556) ที่ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนครศรีธรรมราชซึ่งผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สันต์ชัย พูลสวัสดิ์ (2557) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนกลาง ซึ่งผลการวิจัยพบว่าคณาจารย์ที่มีเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนกลาง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนคณาจารย์ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนกลาง

โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ความแตกต่างของความคิดเห็นของคณาจารย์ อาจเกิดจากผู้ที่อยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 40 ปี ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ผู้สอนและผู้ที่มีอายุ 40-49 ปี ขึ้นไปส่วนใหญ่เป็นผู้บริหาร จึงทำให้ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแตกต่างกันและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก มีข้อเสนอแนะต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา ใจ และต้องชวนขยายหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอซึ่งข้อเสนอแนะดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Spendlove .M. (2007) ได้ศึกษาความสามารถในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในด้านการศึกษาระดับ อุดมศึกษา

3. ผลการวิจัยได้ข้อสรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาควรมี 4 สมรรถนะ ได้แก่ ความสามารถทางปัญญา การมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพของบุคคล และประสิทธิผลการบริหารจัดการรวมทั้งข้อเสนอแนะที่ศึกษาได้ ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2550) ที่กล่าวว่า ผู้นำบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ควรจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เป็นพื้นฐานสำคัญ โดยเฉพาะการทำงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ มุ่งมั่น เพื่อความสำเร็จของงาน และเนื่องจากการบริหารงานในองค์กรยุคสมัยใหม่ที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน ผู้บริหารจึงควรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา มุ่งแสวงหาความเป็นเลิศมีความโปร่งใสและมีความเป็นมาตรฐาน ซึ่งคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารยุคใหม่ควรทำให้ประจักษ์แก่สาธารณชน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้จะทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาที่ทาควนคู่และเป็นไปอย่างสอดคล้องกันในการพัฒนาภาวะผู้นำที่จะช่วยทำให้การบริหารจัดการศึกษาเกิดประสิทธิภาพที่ดีได้

2. ควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของสถานศึกษาเอกชนกับรัฐบาล ร่วมกับการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ร่วมด้วย แล้วนำมาสร้างรูปแบบที่ดี ทั้งนี้จะช่วยให้ได้องค์ความรู้ที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งสองประเภท ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างความสำเร็จในการบริหารงานไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้รูปแบบการดำเนินงานวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

3. ควรทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานของบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อหาความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น จำนวนปีที่มีประสบการณ์ทำงาน ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในสายงานกับผู้บริหาร และระดับรายได้ เป็นต้น

#### บรรณานุกรม

- กมล รักสวน. (2548). ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคเหนือ. ปรินิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทราณี สงวนนาม. (2547). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2550). ทักษะผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : CP.CYBERPRINT CO.,LTD.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เฟาชี วงศ์ภักดี และ อโนทัย ประสาน. (2556). ความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- นพพงศ์ บุญจิตราดุล. (2550). ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์. กรุงเทพฯ: แผนวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพมาศ จากยางโทน และคณะ. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎีครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตรเขต 2. การศึกษาคำว่าด้วยตนเอง กศ.ม. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ชมรมเด็ก.
- เรณูมาศ มาอุ่น. (2559). การจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ. วารสารเทคโนโลยีภาคใต้, 9(2).
- สมพร สุทัศนีย์, มรว. (2548). มนุษย์สัมพันธ์ พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สันต์ชัย พูลสวัสดิ์. (2557). ความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนกลาง.

วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 4(3), 7 – 14.

Best, J. W. (1981). *Research in education (4th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (2001). *A behavioral attribute measure of charismatic leadership in organizations*. Paper presented at the Academy of Management Meetings : San Francisco.

Giffiths, D.E. (1956). *Human relation in school administration*. New York : Appleton-Century-Crofts.

Kelley. (1998). Creativity in leadership development. *Journal of Training*. (September). 41-434. Retrieved from January 21.2010.

Spendlove .M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*. Aston University, Birmingham, UK. 21(5) pp 407- 417